

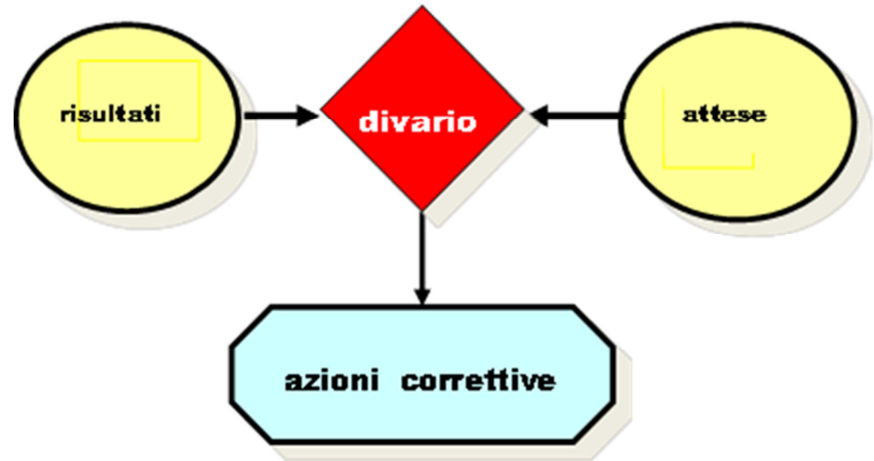
La presa di decisione manageriale.

Il manager è colui che assume la responsabilità di garantire all'organismo governato la piena corrispondenza tra attese (obiettivi) e risultati (reali), intervenendo con la presa di decisione ogni volta che se determini uno scostamento.

Risultati e attese.

L'unico vincolo: che siano omologhi. Se a un manager viene richiesto di portare a casa, nei prossimi 3 anni, un utile di 30 milioni di euro, sarà giudicato, se, mediamente, nei prossimi 3 anni, la redditività della sua

impresa sarà di 10 milioni di euro l'anno. Insomma, gli obiettivi sono arbitrari, di caso in caso scelti dal gradino superiore della gerarchia. Un amministratore delegato riceve obiettivi arbitrari dal Consiglio di Amministrazione. Un direttore marketing dal direttore generale. Un politico dai suoi elettori o, se si preferisce, dalla comunità dei cittadini. Un prefetto dal Ministero degli Interni. E' ovvio che un manager debba ricevere obiettivi, connessi a risultati (variabili), nella sua sfera di competenza, cioè che, in una misura o nell'altra, è in grado di governare.



Responsabilità e potere.

Dovunque alla responsabilità deve corrispondere un potere. Quello del manager è di promuovere azioni correttive, quando i risultati non corrispondano alle attese. Definiamo le azioni correttive come l'insieme x

Esempi di insiemi x in un'impresa

- i prodotti
- i prezzi
- gli investimenti
- gli organici
- ecc.

Esempi di insiemi x in politica

- la tassazione
- gli organici dell'esercito
- il debito pubblico
- la guerra
- ecc.

Il pensiero sotteso al concetto di potere.

Se il potere coincide con la facoltà di promuovere azioni correttive, allo scopo di ridurre il divario fra risultati e attese, è implicito che l'uno è in grado di cambiare il mondo, che cioè tra quanto faccio e la realtà ci sono dei nessi **causa/effetto**, che tali nessi non possono essere completamente **casuali**, cioè inconoscibili. Insomma, accettando il potere, mi dispongo a cambiare le cose e mi rappresento che la realtà sia almeno parzialmente deterministica, altrimenti che le cambio a fare?

La presa di decisione manageriale.

$$y = f(x)$$

dove

y = la situazione di certe grandezze di un certo sistema (es. in un'impresa: il reddito operativo)

x = fattori sotto il controllo manageriale (es. in un'impresa: il prezzo di un certo prodotto/servizio)

f = modo di incidere su y da parte di x

dove

y = **risultati**

x = **azioni manageriali**, implicanti il ricorso a fattori sotto controllo **definiti dalla presa di decisione**

La visione del mondo di un manager è matematica. Se non lo fosse, non riconoscendo un nesso di causalità alle azioni che promuove, disconoscerebbe la sua stessa ragion d'essere.

Responsabilità e potere.

Nessun manager riconoscerebbe alle sole azioni correttive promuovibili la capacità di produrre risultati economici per l'impresa. Le ritiene cioè condizioni necessarie, ma non sufficienti. Altre azioni, eventi, fenomeni (altre variabili) entrano in gioco. Le possiamo chiamare fattori **fuori controllo**, perché appartengono all'ambiente (esterno), dove non può esercitarsi il potere del manager. Le definiamo: insieme **z**

**Esempi di insiemi z
in un'impresa**

- i consumi finali
- la tecnologia
- la popolazione
- i concorrenti
- ecc.

**Esempi di insiemi z
in politica**

- le istituzioni sovranazionali
- la tecnologia
- gli altri stati
- la globalizzazione
- ecc.

Il meccanismo della presa di decisione manageriale.

$$y = f(x, z)$$

Dove:

y = la situazione di certe grandezze di un certo sistema economico (es. il reddito ante imposte)

x = fattori sotto il controllo manageriale (es. il prezzo di un certo prodotto)

z = fattori fuori controllo, tra cui distinguere macrofattori (reddito tecnologia, legislazione, ecc.) e microfattori (processi decisionali di clienti, concorrenti, partners, ecc.)

f = modo di incidere su y da parte di x e z (modo mutevole nel tempo)

L'azione di management.

Dopo aver letto e misurato, con attenzione, lo scostamento tra obiettivi e risultati, il manager deve individuare la leva meglio predisposta a riportare le cose in carreggiata, quindi gli compete una fase di **analisi**. È il momento dei perché. Che cosa è successo? Quali fattori hanno portato uno scompensamento tra attese e risultati? Quali sono le regole che governano il sistema amministrato? Fattosene una ragione, il manager **decide**. Ma attenzione scegliere la leva implica gettare uno sguardo sul futuro, una previsione: come si svilupperanno

nel tempo i fattori fuori controllo? Perché in funzione di essi, del loro divenire, la leva può cambiare e, solo dopo essersene dato una rappresentazione adeguata, ecco la decisione in senso stretto: scelta delle azioni alternative fattibili.

E finito il compito del manager? Assolutamente no. Chi gli dice che le cose andranno esattamente come si aspettava? Chi gli assicura, insomma, che le regole ipotizzate sono esatte? Insonne, attento, premuroso, il manager entra nell'ultima fase: il **controllo**. Nella buona sostanza è un confronto accurato tra quanto sta succedendo e quanto ci si aspettava che succedesse. Che lo **riporterà** alla sua prima fase di intervento: l'analisi. Se le cose vanno esattamente, com'era nei suoi disegni, convaliderà le regole, che ha assunto in partenza. Altrimenti le correggerà. Possiamo dirla come ci pare, ma la presa di decisione è anche un processo di **apprendimento**.

